

Abstract. The article examines the theoretical basis of the formation of the company's competitive strategy in modern conditions. The essence of the process of strategy formation and its influence on the management and competitiveness of the enterprise is determined. The basic strategies of the enterprise (survival, stabilization and development) are systematized, with the determination of the theoretical and applied significance of each of them. The theoretical essence of strategic planning as a management tool, which allows to identify potential threats and opportunities in advance, as well as to develop effective response mechanisms, is defined. On the basis of the analysis of scientific literature, the main stages of strategic planning of the enterprise are highlighted and a scheme of their sequence in the formation of the competitive strategy of the enterprise is formed.

Keywords: enterprise, strategy, competitiveness, external environment, internal environment.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Байдін М. В., Коцюба О. О., Маковецька І. М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. Вип. 1(44). С. 72–77.
2. Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 2(75). С. 96–99.
3. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.

УДК 005.95/.96(477)

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

Ю. В. Цимбалюк, О. А. Дороніна

Анотація. Стаття аналізує виклики, що постали перед підприємствами в умовах воєнного стану, зокрема в контексті управління персоналом. Описано ключові аспекти забезпечення безпеки, підтримки та підготовки працівників до змін і невизначеності. Важливе місце займають питання адаптації внутрішньої структури компаній до нових реалій, ефективної роботи з кадрами, підтримки мотивації та розглядається питання уникнення професійного вигорання. У статті розглядаються також заходи щодо психологічної підтримки персоналу, реорганізації робочих процесів і важливість гнучких стратегій та інноваційних підходів для досягнення стабільного успіху на ринку.

Ключові слова: воєнний стан, управління персоналом, адаптація, виклики.

Вступ. Воєнний стан в Україні, запроваджений з лютого 2022 р., створив непередбачені виклики для українського бізнесу. Одним з найбільш гострих питань стало управління персоналом в умовах нестабільності та підвищеного рівня стресу. Тривалий характер такої ситуації в країні вимагає більш глибокого розуміння довгострокових тенденцій та розробки стійких стратегій управління персоналом на рівні компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських науковців досліджували питання впливу воєнного стану на управління персоналом, а саме О. П. Білінська, Г. В. Жосан, В. І. Караваєв, В. І. Куделя, О. Погарська, Л. Г. Федунчик, Л. І. Чернишова, В. Г. Яковенко.

Метою даного дослідження є визначення впливу воєнного стану на особливості управління персоналом в українських компаніях та ключових факторів, що сприяють збереженню кадрового потенціалу в таких умовах.

Виклад основного матеріалу. Воєнний стан став серйозним викликом для всіх організацій і підприємств, які потребують адаптації до нових реалій та швидких змін в економічному, соціальному й політичному середовищі. В умовах воєнної агресії проти України виникає проблема щодо вирішення управління особовим складом в умовах війни. Це включає забезпечення безпеки та здоров'я працівників, навчання та підтримку, а також підготовку організаційної стабільності та результативності в умовах невизначеності і складних обставин [1].

У таких складних умовах підприємства повинні постійно вдосконалювати підхід до управління людськими ресурсами. Саме працівники є ключовим складником, який забезпечує успішне досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна робота з кадрами дає змогу не лише підвищувати продуктивність праці, але й створювати міцний фундамент для подальшого розвитку компанії. Інвестування у професійний розвиток, мотивацію та утримання кадрів сприяє збереженню конкурентних переваг та забезпечує стабільний успіх на ринку в умовах постійних змін та викликів [2].

У статті В. Є. Чухліба зазначається, що в умовах воєнного часу в країні бізнес повинен навчитися орієнтуватися, швидко пристосовуватися до нестабільності, дбати про збереження ключового персоналу, підвищувати або підтримувати наявний рівень продуктивності праці, працівники повинні знижувати рівень стресу. Удосконалення системи управління персоналом у військово-правових ситуаціях має бути спрямоване на зміну взаємодії в колективі, розвиток лідерства та комунікації, психологічну підтримку особового складу. Керівництво зобов'язане систематично гарантувати удосконалення і модернізацію кваліфікації працівників, що посилить продуктивність виробничо-господарської діяльності та сформує фундамент для подальшого зростання і процвітання організації [3].

Внаслідок значного спаду економічної діяльності та еміграції в регіонах, що розташовані близько до лінії фронту, значна частина населення втратила свої робочі місця. Емігранти, які переселилися в межах країни та за кордон, не зосереджуються на пошуках роботи та не вважають їх своїм головним пріоритетом. Як наслідок – рівень безробіття помітно зріс [4].

Загострення воєнних дій в Україні може спричинити зниження бажання трудових мігрантів повертатися на батьківщину та брати участь у відбудові держави. За даними НБУ в березні 2023 року, лише 45 % українських мігрантів, які перебувають у Польщі, мали намір повернутися додому. Однак цей показник може суттєво зменшитися через непередбачувані ризики та нестабільність ситуації [5]. Такий розвиток подій несе серйозні загрози для економіки, оскільки країна після завершення війни може зіштовхнутися з великим дефіцитом робочої сили, що ускладнить відновлювальні процеси та економічне зростання.

Згідно з дослідженням Центру економічної стратегії, на початку 2024 року приблизно 5 мільйонів біженців, переважно жінки, залишили Україну через воєнні дії. Це спричинило стрімке зростання попиту на робочу силу через зменшення її пропозиції, що призвело до зниження рівня безробіття. Опитування населення свідчило про покращення ситуації із зайнятістю, а саме НБУ знизив свої оцінки рівня безробіття за минулий рік – з 19 % до 18,2 %. Також НБУ прогнозує, що у 2025–2026 роках рівень безробіття зменшиться до 10–12 %. Однак рівень безробіття все ще буде вищим за показники до початку повномасштабного вторгнення через зміни в економічному устрої і через зовнішнє та внутрішнє мігрування. Навіть більше, нерегулярне відновлення територій і сегментів економіки спричинить збільшення диспропорції між потребами власників підприємств і спеціалізацією персоналу [6].

Під час воєнного стану графік роботи зазнав істотних змін, що вплинуло на формування нових звичок і створення постійних моделей поведінки. Для ефективного виходу з дистанційного режиму роботи важливо проаналізувати набуті звички серед співробітників та керівництва. Необхідно визначити, які зміни є необоротними, а які з них можуть бути адаптовані до нових умов, а також налаштуватися на життя і роботу в новій реальності.

До того ж важливо усвідомити, які саме загрози під час воєнного стану можуть виникнути для бізнесу в цих умовах. Це дасть змогу виявити можливості для розвитку і знайти основу для нових ефективних рішень. Гнучкість у підходах, інноваційні стратегії та зосередженість на спільних цілях стануть ключовими аспектами в адаптації до нових викликів. Розуміння змін та активна робота над їх інтеграцією в корпоративну культуру допоможуть зміцнити позиції компанії на ринку [7].

Управління кадрами в умовах воєнного стану має бути зосереджене на забезпеченні безпеки співробітників та підтримці їхньої продуктивності. Це передбачає не лише створення безпечних умов праці, але і впровадження заходів, які сприятимуть психологічній стійкості та добробуту персоналу. Згідно з чинним законодавством, тривалість робочого часу під час воєнного стану може бути збільшена до 60 годин на тиждень, що потребує особливої уваги до планування робочих процесів і забезпечення прав працівників. Водночас для більшості співробітників встановлено мінімальну тривалість робочого часу на рівні 50 годин на тиждень. Це означає, що компанії повинні знаходити баланс між вимогами виробництва і добробутом своїх працівників, зважаючи на специфіку поточної ситуації. З урахуванням умов трудового законодавства необхідно визначити тривалість робочого тижня, розробити заходи щодо створення безпечної праці.

В умовах воєнного стану в управлінні персоналом компаній можна виділити завдання, які треба здійснювати з метою підтримки кадрових та бізнес-процесів (рис. 1).



Рис. 1. Завдання в сфері управління персоналом в умовах воєнного стану

Складено автором на основі [8]

Ефективна робота команди в умовах війни вимагає комплексного підходу, що включає забезпечення безпеки та налагодження ефективної комунікації. Команда повинна бути готова до різних загроз, від повітряних атак до інших небезпечних ситуацій, і мати чіткий план дій на випадок надзвичайних подій. Паралельно відкритий і прозорий діалог між членами команди є ключовим для координації зусиль та швидкого реагування на зміни ситуації. Регулярні тренінги та навчання допоможуть команді краще підготуватися до різних сценаріїв і злагоджено працювати в умовах підвищеної небезпеки.

Високий рівень стресу та емоційного напруження в команді може призвести до зниження продуктивності, погіршення якості роботи та навіть до вигорання співробітників. Ці негативні наслідки можуть серйозно вплинути на досягнення поставлених цілей. Щоб ефективно боротися зі стресом, необхідно ідентифікувати його джерела та розробити індивідуальні стратегії для кожного члена команди. Важливо також створити систему підтримки, яка дасть змогу співробітникам відкрито говорити про свої проблеми та отримувати необхідну допомогу.

Дисципліна є фундаментальним елементом успішної роботи команди, оскільки вона забезпечує організованість та ефективність. Дотримання правил і процедур не тільки сприяє злагодженій роботі, але й допомагає уникати непередбачених ситуацій, зменшує ризики і підвищує рівень безпеки для всіх учасників. Завдяки цьому команда може зосередитися на виконанні завдань, упевнено просуваючись до спільної мети. До того ж дисципліна стимулює відповідальність кожного члена команди, що створює умови для підвищення продуктивності та якісного виконання роботи. Командна дисципліна забезпечує чітке виконання ролей, координацію зусиль та контроль за дотриманням процедур. Це дає змогу не тільки мінімізувати ризики, але й підтримувати високу мотивацію та взаємну довіру серед колег.

Керівник команди відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності та продуктивності колективу. Від нього залежить не лише стратегічний напрям роботи команди, але й атмосфера в колективі. Він повинен розробляти чітку стратегію, яка включає конкретні цілі та плани дій, що допомагають команді досягати успіху. Це передбачає не тільки розуміння поточних завдань, а й здатність передбачати можливі виклики, які можуть виникнути на шляху до реалізації планів.

У небезпечних ситуаціях керівник зобов'язаний діяти швидко та рішуче, щоб мінімізувати ризики та зберегти стабільність у команді. Це вимагає не лише аналітичних здібностей, але й лідерських якостей, які дають йому змогу надихати інших і забезпечувати впевненість у своїх рішеннях.

Отже, керівник не лише координує діяльність команди, а й виступає її підтримкою, ведучи до успіху шляхом спільної роботи та взаємної підтримки [9].

У нинішніх складних умовах компаніям важливо адаптувати свою внутрішню структуру так, щоб співробітники відчували свою цінність і не зазнавали професійного вигорання. Для цього організація має зосередитися на підтримці персоналу через такі заходи:

- забезпечення безпеки співробітників шляхом переселення їх у безпечні регіони, а також надання фінансової допомоги тим, хто був змушений переїхати;
- організація тимчасового або постійного житла для тих працівників, які цього потребують;
- надання індивідуальної та групової психологічної допомоги для підтримки ментального здоров'я співробітників у стресових умовах;
- перепідготовка кадрів та їх переведення на нові проекти або інші ролі у компанії, якщо це необхідно для збереження продуктивності та адаптації до змін;
- забезпечення підтримки працівників, які беруть участь у волонтерських ініціативах, або тих, хто приєднався до Збройних Сил України чи інших оборонних формувань. Це може включати збереження робочого місця, виплати компенсацій та надання додаткових пільг [10].

Отже, компанія може створити атмосферу довіри, стабільності та підтримки, що сприятиме збереженню мотивації і продуктивності персоналу навіть в умовах кризових ситуацій.

Висновки. Отже, війна в Україні кардинально змінила підходи до управління персоналом в усіх компаніях. Війна триває, і компанії повинні продовжувати адаптувати та розвивати свої стратегії, щоб працівники відчували довгострокову стабільність і безпечність під час виконання своєї роботи. Підхід, який визначає правильний пріоритет працівників, буде мати вирішальне значення для подолання труднощів післявоєнної реконструкції, інвестуючи у своїх людей і будуючи потужні організації, які зможуть вийти з кризи набагато сильнішими.

Abstract. The article analyzes the challenges faced by enterprises under martial law, particularly in the context of human resource management. It describes the key aspects of ensuring safety, supporting and preparing employees for changes and uncertainty. The article emphasizes the importance of adapting the internal structure of companies to new realities, effective personnel management, maintaining motivation, and addressing how to prevent burnout. It also examines measures for psychological support of staff, reorganization of work processes, as well as the importance of flexible strategies and innovative approaches to achieve sustainable market success.

Keywords: martial law, human resource management, adaptation, challenges.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Федунчик Л. Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. *Економіка праці та проблеми зайнятості*. 2016. С. 31.
2. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.
3. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52.
4. Караваєв В. І. «Вплив війни на систему набору персоналу». *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця. 2023. Вип. 164. С. 399.
5. Яковенко В. Г. Вплив чинників зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 231–237.
6. Відновлення економіки супроводжуватиметься поліпшенням зайнятості та зростанням доходів населення. *Національний банк України*. 02.05.2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-nadali-vidnovlyuvatimetsya-u-20242026-rokah--inflyatsiyiny-zvit-nbu>
7. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
8. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.
9. Куделя В. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
10. Лотовська А. Як виклики та ролі HR змінилися з війною в Україні. *Forte group*. 08.07.2022. URL: <https://fortegrp.com/insights/how-hr-challenges-functions-and-roles-have-shifted-with-the-war-in-ukraine>